

Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas

Margarida M. Krohling Kunsch

Escola de Comunicações e Artes
Universidade de São Paulo (ECA-USP)

Resumo

O texto é um estudo reflexivo sobre as implicações do planejamento de relações públicas no sentido mais amplo do que técnico, analisando alguns aspectos da complexidade da sociedade contemporânea e suas interferências sobre as organizações. Destaca a importância de as relações públicas exercerem uma função estratégica, por meio do planejamento, da gestão e do pensamento estratégico, a fim de que possam fazer frente às novas demandas sociais e das organizações em busca de uma comunicação excelente e mais sintonizada com as exigências dos públicos e da opinião pública.

Palavras-chave: planejamento, sociedade contemporânea, transformações mundiais, relações públicas, planejamento de relações públicas, organizações, gestão, estratégia, comunicação organizacional, comunicação excelente, públicos.

Abstract. Public Relations Planning and Strategic Management in Contemporary Organizations

This is a reflexive study of the implications of the planning of public relations in a wider sense than the purely technical, analyzing certain aspects of the complexities of contemporary society and their influence on organizations. It highlights the importance of public relations for exercising a strategic function, through strategic planning, management and thinking, so that they are able to tackle new social demands and organizations as they seek to achieve excellent communication and become more tuned in to public demands and opinion.

Key words: planning, contemporary society, world transformations, public relations, planning of public relations, organizations, management, strategy, organizational communication, excellent communication, publics.

Sumario

- | | |
|---|--|
| 1. As organizações no sistema social global | 4. Planejamento de relações públicas e gestão estratégica para a comunicação excelente |
| 2. Planejamento, gestão e pensamento estratégicos | 5. As dimensões do planejamento de relações públicas |
| 3. Função estratégica de relações públicas e o planejamento | 6. Bibliografia |

Abordar questões ligadas ao planejamento e à gestão estratégica de relações públicas implica pensar, inicialmente, em cenários no âmbito das transformações sociais, políticas, econômicas, tecnológicas etc. que acontecem na sociedade e exercem grande influência na vida das organizações. Pois, esse instrumento, que tem como princípios básicos a busca da eficácia e da eficiência organizacional não ocorre por acaso e está sempre vinculado a contextos mais amplos.

1. As organizações no sistema social global

Muito já se comentou sobre a complexidade da sociedade contemporânea e os desafios constantes a que estão sujeitas às organizações e todo o contingente humano e profissional que dela fazem parte. As mudanças radicais que ocorreram no final do século XX e que continuam presentes neste início do terceiro milênio provocaram e provocam toda espécie de cenários, cujas leituras são objetos de análises justamente no processo de elaboração de um planejamento estratégico.

Para Peter Drucker (1999, p. 189), «nenhum século da história humana passou por tantas transformações sociais radicais como o século XX». As mudanças que ocorreram, sobretudo na última década, foram tão significativas que alteraram completamente a geopolítica internacional, a sociedade, as relações de trabalho, as formas de governos etc., provocando mudanças diferentes. de «tudo que existiu em qualquer outro momento da história: em suas configurações, seus processos, seus problemas e suas estruturas»

A sociedade e os estados nacionais já passaram por grandes transformações e continuam enfrentando constantes desafios, dados os efeitos permanentes do fenômeno da globalização, da revolução tecnológica da informação, do poder dos grupos financeiros e supranacionais e da situação geopolítica mundial, sobretudo após o ato terrorista de 11 de setembro de 2001, nos Estados Unidos, e a invasão dos mesmos Estados Unidos no Afeganistão e Iraque.

Vivemos numa civilização em que os paradigmas da sociedade nacional são substituídos pela sociedade global (Ianni, 1996). Se os Estados-nação em desenvolvimento podem participar dos organismos internacionais e de blocos regionais, graças à globalização, por outro lado estão sujeitos à pressão e ao poder das grandes empresas transnacionais, dos grupos financeiros de capital volátil e do G7 —grupo dos países ricos— e dos organismos supranacionais (FMI, Banco Mundial, OMC), que estão sempre procurando suplantá-los e impor-lhe as regras do jogo.

Se observarmos os acontecimentos que ocorrem em nível global, como as reuniões da OMC —Organização Mundial do Comércio dos últimos anos e do Fórum Econômico Mundial (Davos, Suíça), veremos, por outro lado, que há um contraponto, por meio das manifestações da sociedade civil organizada contrárias à globalização autoritária defendida pelos grupos hegemônicos. Um exemplo ilustrativo, como ponto de partida da atuação desses movimentos sociais, foi o que sucedeu na reunião da OMC em Seattle (1999), nos Estados

Unidos. O Fórum Mundial Social, que teve as suas primeiras realizações, em Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil, é um exemplo do esforço social para se buscarem novas alternativas frente ao poder da globalização econômica. Esses encontros organizados denotam novas formas de cidadania em construção —a cidadania planetária, preconizada pelos movimentos da sociedade civil global. São novas manifestações no espaço público, que ganham destaque na mídia. Defendem interesses específicos, como agentes atuantes de uma sociedade civil mais organizada, e agem como sujeitos numa perspectiva global.

Todas essas novas configurações do ambiente social global vão exigir das organizações novas posturas, necessitando elas de um planejamento mais apurado da sua comunicação para se relacionar com os públicos, a opinião pública e a sociedade em geral.

Dentro do processo de globalização, as organizações privadas exercem um papel preponderante. Segundo Armand Mattelart (1994, p.246-247),

não somente a empresa se converteu em um ator social de pleno direito, exprimindo-se cada vez mais em público e agindo politicamente sobre o conjunto dos problemas da sociedade, mas, também, suas regras de funcionamento, sua escala de valores e suas maneiras de comunicar foram, progressivamente, impregnando todo o corpo social. A lógica «gerencial» instituiu-se como norma de gestão das relações sociais. Estado, coletividades territoriais e associações foram penetrados pelos esquemas de comunicação já experimentados por esse protagonista do mercado. A carteira das ofertas de serviços de comunicação profissional enriqueceu-se com novos clientes e novas competências. E a própria definição de comunicação ganhou um novo segmento de problemáticas.

O processo de globalização mundial delineia um novo perfil de agência de publicidade e propaganda e de uma empresa de comunicação corporativa do presente e do futuro. Todos esses fatores estão provocando novas formas de sociabilidade e novas posturas dos agentes responsáveis pelas comunicações, dos setores públicos e privados e de segmentos da sociedade civil, com fortes conseqüências sobre todas as organizações em geral.

Manuel Castells (1998, p. 27), ao tratar da «sociedade-rede», chama atenção para a força da revolução tecnológica, que, centrada em torno das tecnologias da informação, está modificando a base material da sociedade em ritmo acelerado. Milton Santos (1996), ao abordar o sistema técnico atual no contexto da sociedade e do espaço geográfico, também enfatiza que a era da informação é a matéria-prima da revolução tecnológica.

O avanço tecnológico por que passam telecomunicações, imprensa, rádio, televisão, computadores, internet e transmissões via satélite impele a sociedade a um novo comportamento e, conseqüentemente, a um novo processo comunicativo social, com inúmeras implicações técnicas, éticas e morais.

As tecnologias apontadas pela telemática estão definitivamente revolucionando as comunicações. Os exemplos são evidentes nas indústrias culturais, na multimídia, na televisão (interativa, digital, por cabo e de alta definição), nos aparelhos celulares e em todas as interações das mídias disponíveis. Toda

essa convergência midiática é uma realidade presente nos dias de hoje e acontece, também, nos processos comunicativos das organizações.

Gianni Vattimo, em *A sociedade transparente* (1991), chama a atenção para o advento da sociedade da comunicação e o papel preponderante que exercem os *mass media*, fazendo com que tenhamos uma sociedade transparente e complexa ao mesmo tempo.

Octávio Ianni, em *Enigmas da modernidade-mundo* (2000, p. 155), reflete sobre o poder da mídia na sociedade contemporânea, usando a metáfora do «príncipe eletrônico». Ele estabelece uma relação entre o príncipe de Maquiavel e o moderno príncipe de Gramsci. Para ele,

na sociedade midiática o «príncipe eletrônico» é o arquiteto da «ágora eletrônica», na qual todos estão representados, refletidos, defletidos ou figurados, sem o risco da convivência nem da experiência. Aí, as identidades, alteridades ou diversidades não precisam desdobrar-se em desigualdades, tensões, contradições, transformações. Aí, tudo se espetaculiza e estetiza, de modo a recriar, dissolver, acentuar e transfigurar tudo o que pode ser inquietante, problemático, aflitivo.

Uma das forças dessa sociedade midiática é a web —rede mundial de computadores. Para Manuel Castells (2003, p. 287), estamos vivendo numa sociedade em rede e dominada pelo poder da internet:

Esta sociedade em rede é a sociedade que eu analiso como uma sociedade cuja estrutura social foi construída em torno de redes de informação microeletrônica estruturada na internet. Nesse sentido, a Internet não é simplesmente uma tecnologia; é um meio de comunicação que constitui a forma organizativa de nossas sociedades; é o equivalente ao que foi a fábrica ou a grande corporação na era industrial. A Internet é o coração de um novo paradigma sociotécnico, que constitui na realidade a base material de nossas vidas e de nossas formas de relação, de trabalho e de comunicação. O que a Internet faz é processar a virtualidade e transformá-la em nossa realidade, constituindo a sociedade em rede, que é a sociedade em que vivemos.

É exatamente no âmbito dessa nova sociedade e de cenários mutantes e complexos que as organizações operam, lutam para se manter e para cumprir sua missão e visão e para cultivar seus valores. Cabe às relações públicas, na gestão da comunicação, um papel relevante neste contexto.

Para Robert Srouer (1998, p. 27), «as organizações não mais ocupam lugares específicos e tendem a tornarem-se virtuais, porque é mais fácil e mais barato transportar a informação do que as pessoas, através das tecnologias do teleprocessamento e da computação». A comunicação *on-line*, por meio das redes de computadores e de satélites, passa a fazer parte do cotidiano das pessoas e da vida das organizações.

As organizações, mais do que nunca, não poderão prescindir de uma comunicação viva e permanente, sob a ótica de uma política de relações públicas. Uma filosofia empresarial restrita ao marketing certamente não dará conta do

enfrentamento dos grandes desafios da atualidade. Terão que se valer de serviços integrados nessa área, pautando-se por políticas que privilegiem o estabelecimento de canais efetivos de diálogos com os segmentos a elas vinculados e, principalmente, a abertura das fontes e à transparência de suas ações.

Ser transparente passou a ser um imperativo para as organizações contemporâneas. Don Tapscott e David Ticoll, em *A empresa transparente* (2005, p. 23), chamam a atenção para essa força que é a transparência. Trata-se de disponibilizar «a acessibilidade, para os *stakeholders*, às informações institucionais referentes a assuntos que afetem seus interesses». A transparência, portanto, vai muito além da obrigação de fornecer informações financeiras em balanços contábeis. Tudo isto implicará a necessidade de se planejar, pensar e administrar estrategicamente a comunicação organizacional com todos os públicos e a opinião pública.

Quais seriam as saídas? Quais os caminhos mais viáveis a utilizar para se buscar a excelência da comunicação organizacional na contemporaneidade? Acreditamos que um dos caminhos possíveis é, justamente, valer-se dos ensinamentos dos conceitos e das aplicações de planejamento, gestão e pensamento estratégicos.

2. Planejamento, gestão e pensamento estratégicos

O planejamento estratégico normalmente realizado pelas organizações é, em geral, a melhor fonte e o melhor ponto de partida para um planejamento de relações públicas com vistas à excelência e à eficácia da comunicação nas organizações. É exatamente por serem um instrumento que permite fazer um raio-x da real situação da organização frente ao ambiente e ao mercado competitivo, no contexto da sociedade onde está inserida, que as relações públicas são consideradas uma função relevante, que precede às demais funções administrativas.

Com o planejamento estratégico é possível fazer uma análise ambiental externa, setorial ou de tarefa e interna, chegando-se a um diagnóstico organizacional capaz de indicar as ameaças e as oportunidades, os pontos fracos e os pontos fortes, ou seja, traçar um perfil da organização no contexto econômico, político e social. A partir do mapeamento desse estudo do ambiente é que uma organização poderá reavaliar a situação e definir sua missão e visão, rever seus valores corporativos, redefinir o negócio, elaborar filosofias e políticas, traçar objetivos, formular macroestratégias, metas e planos emergenciais, elaborar o orçamento e implantar as ações. Essas são, em síntese, as etapas principais para se estabelecer e realizar um planejamento estratégico¹.

Como se pode deduzir, o planejamento estratégico está muito mais voltado para o ambiente, ao contrário de antigamente, quando ele se caracterizava muito mais como um planejamento financeiro e para o longo prazo. Visa redu-

1. Existem inúmeras obras específicas sobre planejamento estratégico. Sugere-se, por exemplo, consultar: OLIVEIRA (2002), TAVARES ((200) e VALERIANO (2001). Ver também a o livro de KUNSCH (2003), onde várias outras obras são relacionadas.

zir a ocorrência de riscos para o entorno e a incerteza no processo de formulação de decisões estratégicas a partir da análise de cenários e das oportunidades e ameaças advindas do macroambiente.

A concepção evolutiva do planejamento estratégico remete-nos à administração estratégica e ao pensamento estratégico. Foi o caminho encontrado, sobretudo, por Igor Ansoff (1981 e 1993) e Henry Mintzberg (2000 e 2004) e por muitos outros estudiosos para explicar a necessidade de incentivar e envolver a participação de todos os integrantes da organização no processo de implementação do planejamento estratégico. A administração estratégica alia o planejamento estratégico com a tomada de decisão operacional em todos os níveis. Implica a mudança de atitudes na cúpula, nas consultorias externas e nos participantes do processo. Desenvolve o espírito crítico nas pessoas, visando a novas soluções estratégicas, administrativas ou operacionais, voltadas para melhor adaptação ao ambiente, e objetivando uma postura empreendedora.

Em outras palavras, a administração estratégica, como defende Luiz Gaj (1993), parte para ação. Isto é, ela permite que o planejamento estratégico não termine com um plano, feito por consultores e pela alta direção. Ao contrário, faz com que todos sejam envolvidos em todo o processo, pensando estrategicamente e gerindo as ações necessárias. Há um comprometimento comum com as decisões tomadas e uma busca permanente para superar as fraquezas do ambiente interno e agir frente às ameaças e às oportunidades do ambiente externo.

3. Função estratégica de relações públicas e o planejamento

Na contemporaneidade as relações públicas devem desenvolver nas organizações sua função estratégica. O exercício dessa função só é possível por meio do planejamento. O profissional tem que se valer dos ensinamentos das teorias de gerenciamento ou administração. Suas aplicações são claras em todo o processo de planejamento, pois lidam com as incertezas, com tarefas e responsabilidades para tomada de decisões e para implantação dos planos de ação.

Para as relações públicas, exercer a função estratégica² significa ajudar as organizações a se posicionarem perante a sociedade, demonstrando qual é a razão de ser do seu empreendimento, isto é, sua missão, quais são os seus valores, no que acreditam e o que cultivam, bem como a definirem uma identidade própria e como querem ser vistas no futuro. Mediante sua função estratégica, elas abrem canais de comunicação entre a organização e públicos, em busca de confiança mútua, construindo a credibilidade e valorizando a dimensão social da organização, enfatizando sua missão e seus propósitos e princípios, ou seja, fortalecendo sua dimensão institucional.

Os autores Fritz Cropp e J. David Pincus (2001, p.197-198) ratificam essa visão, ao demonstrarem a evolução do campo das relações públicas, que passa da

2. No livro *Relações públicas e modernidade*, procuramos demonstrar a importância da função estratégica de relações públicas nas organizações no contexto da sociedade contemporânea (KUNSCH, 1997a, p. 120-122).

função tática e técnica para a estratégica. Defendem que no século XXI o profissional dessa área deve se comportar como um posicionador organizacional.

Neste sentido, os estrategistas de relações públicas assessoram os dirigentes, identificando problemas e oportunidades relacionados com a comunicação e a imagem institucional da organização no ambiente social, avaliando como o comportamento dos públicos e da opinião pública pode afetar os negócios e a própria vida da organização. Assim, como função estratégica, as relações públicas devem, com base na pesquisa e no planejamento, encontrar as melhores estratégias comunicacionais para prever e enfrentar as reações dos públicos e da opinião pública em relação às organizações, dentro da dinâmica social. Lidam com comportamentos, atitudes e conflitos, valendo-se de técnicas e instrumentos de comunicação adequados para promover relacionamentos efetivos. Administram percepções para poder encontrar saídas estratégicas institucionalmente positivas. Enfim, como atividade profissional, as relações públicas trabalham com as questões que dizem respeito à visibilidade interna e externa, ou seja, à identidade corporativa das organizações.

Evidentemente, o desempenho da função estratégica dependerá do posicionamento que a área ocupa na estrutura organizacional e da formação e capacitação do executivo responsável pela comunicação. O aproveitamento do que nos ensina a teoria de gerenciamento e decisões também é outro imperativo nessa direção.

A questão da função estratégica de relações públicas está intrinsecamente ligada ao planejamento e à gestão estratégica da comunicação organizacional. O setor deve atuar em conjunto com outras áreas da comunicação, numa capitalização sinérgica dos objetivos e esforços globais da organização. Trata-se de participar da gestão estratégica da organização, assessorando a direção na viabilização de sua missão e de seus valores.

O envolvimento de relações públicas na administração estratégica e sua participação nas decisões estratégicas da organização também foram destacados como uns dos primeiros princípios genéricos da Teoria Geral das Relações Públicas, como mencionaremos posteriormente. Isto é, unidades de «relações públicas excelentes» se engajam no processo de planejamento estratégico, ajudando a organização a reconhecer partes do ambiente, os chamados públicos estratégicos, que afetam a missão e os objetivos da organização e participam das decisões estratégicas da cúpula diretiva (Grunig, J., Vercic e Grunig, L, 1996, p. 37).

O planejamento de relações públicas no composto da comunicação das organizações na sociedade globalizada assume novas formas e características. Daquele caráter meramente tático e técnico do passado passa a ter uma característica muito mais estratégica.

Os programas de comunicação levados a efeito por um setor ou pelo departamento de comunicação de uma organização devem ser decorrentes de todo um planejamento e agregar valor aos negócios, ajudando às organizações a cumprir sua missão, atingir seus objetivos e a se posicionar institucionalmente perante a sociedade e os públicos com os quais se relacionam.

4. Planejamento de relações públicas e gestão estratégica para a comunicação excelente

As organizações modernas, para se posicionar perante a sociedade e fazer frente a todos os desafios da complexidade contemporânea, necessitam planejar, administrar e pensar estrategicamente a sua comunicação. Não basta pautar-se por ações isoladas de comunicação, centradas no planejamento tático para resolver questões, gerenciar crises e gerir produtos sem uma conexão com a análise ambiental e as necessidades do público de forma permanente e pensada estrategicamente.

A nosso ver, nunca se usaram tanto como nos dias de hoje, no meio organizacional, as palavras estratégia e gestão estratégica, quer no âmbito geral, quer vinculadas à comunicação. É comum a afirmação de que a comunicação tem uma função estratégica de resultados. Isto é, ela tem que agregar valores e ajudar as organizações a cumprirem sua missão e concretizarem sua visão. A gestão estratégica, segundo Richardson & Richardson (1992, p. 26-27), é

um processo, em última análise de adaptação organizacional aos ambientes através do tempo: uma tarefa para o estrategista de gestão, que é totalmente responsável pela forma como a organização se adapta ao seu ambiente e satisfaz as pessoas; uma tarefa para cada um na organização, porque seus planos, decisões e ações criam coletivamente o nível de sucesso alcançado pela organização como a estratégia; um conjunto de trabalhos de planejamento crítico sustentado pelas necessidades, impactos e de adaptação ao meio ambiente, que os estrategistas podem reunir para manter ou melhorar o sucesso organizacional.

A gestão estratégica não pode se limitar à análise e à estrutura de mercados, como foi enfatizado nos anos de 1980. Há que se considerar o «impacto da cultura organizacional e das atividades da política interna da formulação e implementação das estratégias» (Stacey, 1993, p. 22). Daí a necessidade não só de fazer o planejamento estratégico, mas de se valer da administração estratégica e não se prescindir da incorporação do pensamento estratégico.

Citando Noel Zabriskie e Alan Huellmantel, Stacey (1993, p. 22) reproduz o que pensam estes dois estudiosos sobre o pensamento estratégico:

os quadros executivos pensam de forma estratégica especificamente quando: visualizam aquilo em que querem que a sua organização se transforme; são capazes de reposicionar os seus recursos para competirem nos mercados futuros; avaliam os riscos, os proventos e os custos que as alternativas estratégicas disponíveis implicam; refletem sobre e identificam as questões às quais pretendem que o plano estratégico responda; refletem de forma lógica e sistemática sobre as etapas de planejamento e sobre o modelo que irão utilizar para implementar o seu pensamento estratégico na operação da empresa.

Ao pensar na gestão da comunicação pelas relações públicas nas organizações muito se tem por aprender. Na prática, muitas vezes ela é gerida muito mais com ênfase nas tarefas do que nos processos. Sua função terá que ser muito mais

abrangente e proativa. Como parte integrante da gestão estratégica, as relações públicas deverão auxiliar a alta direção a fazer a leitura de cenários e das ameaças e das oportunidades presentes na dinâmica do ambiente global, avaliando a cultura organizacional, e pensar estrategicamente as ações comunicativas. Essas ações deverão atingir principalmente aqueles públicos estratégicos (*stakeholders*) que transcendem o âmbito local, atingindo mesmo dimensões interculturais com organizações de outros países, face à realidade da sociedade global.

Pensar e administrar estrategicamente a comunicação organizacional pressupõe: revisão e avaliação dos paradigmas organizacionais vigentes e da comunicação; reconhecimento e auditoria da cultura organizacional; e a identificação e avaliação da importância do capital intelectual integral das organizações, que nem sempre é levado em conta.

Como a área de relações públicas poderá valer-se de todo esse suporte do planejamento estratégico, do pensamento estratégico e da administração estratégica? Evidentemente, planejar a comunicação para uma empresa ou uma organização pública que disponha de um planejamento desse tipo será muito mais fácil. Por outro lado, para cumprir a missão e todos os propósitos de ação do planejamento estratégico realizado, qualquer organização não poderá prescindir da comunicação.

Administrar estrategicamente a comunicação nas organizações com os diferentes públicos envolvidos (empregados, consumidores, imprensa, poderes públicos, investidores, fornecedores), por meio de um projeto global e com definição de políticas, é tarefa da área de relações públicas em parceria com a área de marketing. A realização dessa incumbência só é possível com o planejamento, que resultará em instrumentos materiais tangíveis na forma de projetos, planos e programas de ação.

O planejamento de relações públicas tem que estar aliado ao planejamento estratégico, corroborando a missão, os valores, os objetivos, as metas e as políticas organizacionais traçadas. Não pode ser algo isolado, fora do conjunto das diretrizes e ações delineadas por todos os setores.

As relações públicas devem gerenciar a comunicação nas organizações e têm que ser encaradas como uma função estratégica, como valor econômico, não periférico, cosmético e dispensável. Infelizmente, criou-se uma visão muito distorcida do potencial dessa área. Faltou trabalhar conceitualmente o lado pragmático de sua utilidade na consecução dos objetivos organizacionais. Pela natureza de suas atividades e pelo seu objeto de estudo (público/organização), as relações públicas devem, por obrigação, pensar e agir estrategicamente em busca da excelência e da comunicação simétrica, conforme já defendiam Grunig e Hunt (1984) há mais de duas décadas. O projeto de pesquisa sobre «A excelência das relações públicas e a administração da comunicação», coordenado por James E. Grunig (1992), que foi realizado de 1985 a 1995 e contou com o patrocínio de US\$ 400.000 da Research Foundation da International Association of Business Communicators - IABC nos Estados Unidos, tinha como propósito, justamente verificar qual a contribuição das relações públicas para a efetividade organizacional.

Este projeto teve como objetivo responder algumas questões básicas: Como, por quê e em que extensão relações públicas faz uma organização ser mais eficaz e quanto vale, em termos monetários, esta contribuição? Que características da função de relações públicas contribuem para aumentar a efetividade organizacional? Ou seja, visava, sobretudo, saber como identificar as características dos departamentos de comunicação «excelente» e determinar o impacto da excelência em gestão da comunicação e relações públicas no tocante à efetividade organizacional.

A premissa básica que norteou os estudos foi: as relações públicas agregam valor para a organização. Esta premissa serviu de ponta de referência para identificar e relacionar atributos ou qualidade de função de relações públicas e da organização que mais se aproximariam de uma organização eficaz. Isto é, quais eram os resultados obtidos com os programas de comunicação implantados pelas 321 organizações pesquisadas dos Estados Unidos, no Canadá e na Grã-Bretanha.

O primeiro resultado concreto deste estudo foi a publicação do livro *Excellence in public relations and communication management*, organizado por James Grunig (1992). Richard Lindeborg, (1994, p. 23), ao descrever a importância da pesquisa que foi realizada e a respectiva produção desse livro, afirma que «os autores do estudo da excelência acreditam que produziram a primeira teoria geral de relações públicas e da administração da comunicação». Realmente trata-se de uma obra fundamental para o arcabouço teórico das relações públicas e da prática de suas atividades nas organizações.

Esse estudo teórico e prático identificou três esferas ou núcleos de excelência da comunicação:

- O núcleo *de conhecimento*, que lida com as capacidades da administração estratégica e trata dos dois modelos de mão dupla de relações públicas: o da comunicação assimétrica (baseada na persuasão) e o da comunicação simétrica (baseada no entendimento). Vale-se, portanto, de bases científicas e enfatiza o papel do administrador da comunicação e não de um técnico.
- O núcleo *intermediário*, que se refere às expectativas compartilhadas no que diz respeito às interações do departamento de comunicação/relações públicas com os demais participantes do poder na organização. Isto é, em organizações excelentes, a alta administração tanto aprecia o papel da comunicação como se apóia nos insumos da administração sênior (CEO) de comunicação. A alta administração compreende que os processos de comunicação estratégica são importantes para os resultados globais da organização.
- O núcleo *de cultura participativa* ou cultura corporativa, por fim, se baseia no trabalho em equipe e na participação dos seus integrantes nas tomadas de decisões. Ou seja a cultura corporativa da organização, em oposição a uma cultura organizacional autoritária, favorece uma comunicação excelente. Esta tem como característica a descentralização. Os estudiosos Dozier, Grunig, L e Grunig, J. (1995, p. 17) concluíram que

as organizações com culturas predominantemente participativas infundem em seus funcionários valores compartilhados, fazendo com que eles se unam em equipe para alcançar uma missão comum. Abertas a idéias de fora, essas organizações são a favor da inovação e da adaptação ao invés da tradição e dominação.

O estudo possibilitou caracterizar quando um departamento de comunicação era excelente e o que eram relações públicas excelentes e comunicação organizacional ou simplesmente comunicação excelente. Os autores acreditam que o valor de um programa de comunicação deve ser avaliado exatamente por sua eficácia ao procurar conciliar os objetivos organizacionais e as expectativas dos públicos-alvo. Só isso permitirá fazer uma análise de custo versus benefício de cada ação comunicativa — e não um mero relatório contábil.

Em síntese, os atributos da comunicação excelente são: o valor que o executivo principal e os membros da alta administração de organizações destinam à comunicação; o papel e o comportamento do executivo responsável pela comunicação —toma decisões e não funciona como técnico; participa do planejamento estratégico e realiza pesquisas para fundamentar seu trabalho; e leva em conta a cultura corporativa, onde o poder e a tomada de decisão são compartilhados, havendo a valorização da cooperação e da igualdade dos membros envolvidos, privilegiando as idéias e inovações acima de tudo.

Enfim, os resultados do estudo apontaram que nas organizações com excelentes departamentos de comunicação, os dirigentes (CEOs) valorizam a comunicação como fonte de informação antes da tomada de decisão e os profissionais atuam como assessores da alta administração e pensam estrategicamente. Os autores fizeram comparações e concluíram que os departamentos de relações públicas contribuem para a efetividade organizacional quando ajudam as organizações a construir relacionamentos e resolvendo os conflitos entre a organização e seus públicos.

Todos esses estudos contribuíram também para construção de uma Teoria Geral de Relações Públicas que, de acordo com Dejan Versic, Larissa Grunig e James Grunig (1996) pode ser consolidada em os dez princípios genéricos de relações públicas que são considerados universais nos diferentes países: 1. envolvimento de relações públicas na administração estratégica; 2. participação total de relações públicas com a alta administração ou tomando parte nas decisões estratégicas da organização; 3. função integrada de relações públicas; 4. relações públicas como função administrativa, separada de outras funções; 5. unidade de relações públicas, coordenada por um «administrador» mais que do que por um «técnico»; 6. uso do modelo simétrico de duas mãos; 7. uso de um sistema simétrico de comunicação interna; 8. profundo conhecimento do papel de administrador e de relações públicas simétricas; 9. diversidade em todos os papéis desempenhados pelo profissional de relações públicas; 10. contexto organizacional para a excelência.

Os pesquisadores do estudo de excelência chamaram a atenção para a necessidade de se levarem em conta as variáveis de contexto de cada país quando forem aplicados esses dez princípios genéricos.

Todos esses estudos realizados demonstram que, para se alcançar uma comunicação excelente, os profissionais responsáveis pela comunicação organizacional terão que desempenhar uma função muito mais estratégica do que tática. Precisam se valer de pesquisas científicas e contribuir para os objetivos globais das organizações. Acreditamos que um dos caminhos para se alcançar tudo isto seja exatamente o planejamento estratégico da comunicação. O planejamento estratégico, o pensamento estratégico e a gestão estratégica podem, sem sombras de dúvidas, ser considerados como o melhor caminho para se buscar a comunicação excelente.

Para Richard Lindeborg, (1994, p. 5-11), «a comunicação excelente é a comunicação que é administrada estrategicamente, que alcança seus objetivos e equilibra as necessidades da organização com a dos principais públicos, mediante uma comunicação simétrica de duas mãos,» como já destacamos anteriormente. Portanto, é a comunicação que é pensada e discutida, que se vale dos estudos de cenários e de análises do ambiente externo, setorial e interno. É a comunicação que se baseia na pesquisa, para construir diagnósticos, e a que determina resultados a alcançar, levando em conta não só os interesses da organização, mas também os dos públicos envolvidos. É aquela que é planejada, que ouve o outro lado e atenta para a comunicação simétrica.

5. As dimensões do planejamento de relações públicas

O papel fundamental do planejamento de relações públicas é o de exercer um caráter pró-ativo nas ações decorrentes dos relacionamentos das organizações com seus públicos. Com planejamento é possível fazer projeções e prognósticos e prever eventuais comportamentos e reações dos públicos frente a algumas decisões ou atitudes das organizações.

Em relações públicas, desenvolvemos basicamente dois tipos de planejamento. O primeiro é o de elaboração de todo um projeto global ou um plano estratégico de comunicação para determinada organização. O segundo é voltado para o planejamento e a produção de projetos e programas específicos, como eventos especiais, publicações institucionais impressas, ações com a comunidade, comunicações de crises, projetos sociais e culturais, comunicação interna, mídias digitais, etc.

Vale ressaltar que tanto a elaboração de um projeto global, como a de projetos e programas específicos deve ter como princípio norteador a orientação metodológica das fases do processo do planejamento de relações públicas, que, em síntese, estão centradas em quatro pilares básicos³: pesquisas e levantamento de informações sobre a realidade situacional a ser planejada; planejamento e programação das ações; implantação ou execução; e controle e avaliação dos resultados.

3. Para maiores detalhes sobre as etapas básicas e as fases o processo do planejamento de relações públicas, consultar meu livro *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada* (KUNSCH, 2003, p. 325-364).

As possibilidades de se produzirem planos estratégicos de comunicação, projetos globais, projetos e/ou programas específicos dependerão das necessidades, oportunidades ou demandas eventuais das organizações frente às realidades do ambiente onde estão inseridas. Os profissionais ou gestores responsáveis pela comunicação organizacional devem ter sensibilidade e iniciativa suficiente para perceber tudo isso, propondo aos dirigentes projetos e programas no momento certo e de forma eficiente, com vistas à eficácia das ações futuras. Para tanto, não poderão prescindir da utilização de pesquisas e auditorias de opinião pública, de imagem corporativa etc.

A elaboração de um plano estratégico de comunicação⁴ deve ser pensada a partir de um conjunto mais amplo do planejamento estratégico de uma organização. Evidentemente sua concretização ocorrerá a partir de tomada de decisões da alta direção, após ouvir especialistas no assunto, que tanto podem ser os profissionais de comunicação que atuam internamente como aqueles oriundos das empresas e agências de comunicação que prestam serviços externos ou, melhor ainda, as duas fontes juntas. Para que um plano dessa natureza obtenha os resultados desejados muitas as etapas precisam ser consideradas para o seu desenvolvimento, tais como: 1. identificação da organização; 2. compromisso e comprometimento da administração superior; 3. identificação dos públicos estratégicos (*stakeholders*); 4. identificação da missão, da visão e dos valores da organização; 5. análise estratégica (avaliar o posicionamento da organização por meio da análise ambiental externa, setorial e interna); 6. pesquisas e auditorias em relações públicas/comunicação organizacional; 7. elaboração do *briefing* (resumo das informações colhidas); 8. análises e construção de diagnóstico situacional da comunicação vigente; 9. definir a missão, a visão e os valores da comunicação organizacional; 10. estabelecimento de filosofias e políticas de comunicação; 11. determinação de objetivos e metas; 12. delinear as estratégias gerais da área de comunicação/relações públicas; 13. relacionar os projetos e programas específicos de comunicação/relações públicas; 14. planejar os projetos e programas específicos mais prioritários, selecionando, também, os meios de comunicação mais pertinentes; 15. fazer o orçamento geral; 16. divulgar o plano para os públicos envolvidos; 17. implantação; 18. controle das ações; 19. avaliação.

O planejamento estratégico de relações públicas para a comunicação excelente, conforme já destacamos, deve ser orientado por princípios ou atributos dessa comunicação, que prioriza a visão estratégica e a competência do executivo responsável pela comunicação e valoriza a cultura corporativa no âmbito das organizações. Os programas de ação propostos devem ser coerentes com a definição da missão, dos valores, dos negócios, dos objetivos e das metas estabelecidas pela organização. Esses são delineados, por meio de um planejamento estratégico da organização como um todo e, numa sinergia com a área de comu-

4. Sobre como elaborar um plano estratégico de comunicação, ver o capítulo 6 de KUNSCH (2003, p. 231-274).

nicação, hão de convergir para uma comunicação excelente e simétrica. Daí a necessidade de uma nova visão das relações públicas sob novos paradigmas e a adoção de um planejamento muito mais participativo.

6. Bibliografia

- ANSOFF, Igor et alli (1981). *Do planejamento estratégico à administração estratégica*. São Paulo.
- (1993). *Implantando a administração estratégica*. São Paulo: Atlas.
- CASTELLS, Manuel (1998). *La era de la información: economía, sociedad y cultura*. Vol. I. La Sociedad Red. Madrid: Alianza Editorial.
- (2003). «Internet e sociedade em rede». In: MORAES, Dênis de (org.). *Por uma outra comunicação*. Rio de Janeiro: Record, p. 255-287.
- CROPP, Fritz; PINCUS, J. David (2001). «The mystery of public relations: unraveling its past, unmasking its future». In: HEATH, Robert L. (ed). *Handbook of public relations*. Thousand Oaks/London: Sage, p. 189-203.
- DOZIER, David M.; GRUNIG, Larissa A.; GRUNIG, James E. (1995). *Manager's guide to excellence in public relations and communication management*. Mahwah: Lawrencece Erlbaum Associates, Publishers.
- DRUCKER, Peter (1999). *Administração em tempos de grandes mudanças*. São Paulo: Pioneira e Publifolha.
- GAJ, Luiz (1987). *Administração estratégica*. São Paulo: Ática.
- GRUNIG, James E.; HUNT, Todd (1984). *Managing public relations*. New York: Holt Rinehart & Winston.
- et al. (1992). *Excellence in public relations and communication management*. New Jersey: Erlbaum.
- IANNI, Octávio (1996). *Teorias da globalização*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- (2000). *Enigmas da modernidade-mundo*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- KUNSCH, Margarida M. Krohling (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4a. ed. (revista, ampliada e atualizada). São Paulo: Summus.
- (1997). *Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*. São Paulo: Summus.
- LINDEBORG, Richard (1994). «Excellent communication». *Public relations quarterly*. New York: Precis Syndicate, v. 39. núm. 1, Primavera.
- MATTELART, Armand (1994). *Comunicação-mundo: história das idéias e estratégias*. Petrópolis: Vozes.
- MINTZBERG, Henry (2004). *Ascensão e queda do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph (2000). *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Trad. de Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças (2002). *Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas*. 17a. ed. (revista e ampliada). São Paulo: Atlas.
- RICHARDSON, Bill; RICHARDSON, Roy (1992). *A gestão estratégica*. Lisboa: Editorial Presença.
- STACEY, Ralph (1993). *Pensamento estratégico e gestão de mudanças*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

- SANTOS, Milton (1996). *A natureza do espaço: técnica e tempo, razão e emoção*. São Paulo: Hucitec.
- SROUR, Robert Henry (1998). *Poder, cultura e ética nas organizações*. São Paulo: Campus.
- TAPSCOTT, Don; TITCOLL, David (2005). *A empresa transparente*. São Paulo: M. Books do Brasil.
- TAVARES, Mauro Calixta (2000). *Gestão estratégica*. São Paulo: Atlas.
- VALERIANO, Dalton L. (2001). *Gerenciamento estratégico e administração por projetos*. São Paulo: Makron Books.
- VATTIMO, Gianni (1991). *A sociedade transparente*. Lisboa: Edições 70.
- VERCIC, Dejan; GRUNIG, Larissa; GRUNIG, James (1996). Global and specific principles of public relations: evidence from Slovenia. In: CULBERTSON, H.; CHEN, N. (orgs.). *International public relations: a comparative analysis*. Mahwah: Erlbaum, p. 31-65.

Margarida M. Krohling Kunsch, professora-titular e pesquisadora da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP). Tem mestrado e doutorado em Ciências da Comunicação e livre-docência em Teoria da Comunicação Institucional: Políticas e Processos pela ECA-USP. Publicou os seguintes livros: *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*; *Universidade e comunicação na edificação da sociedade*; e *relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*. Organizou diversas coletâneas de *Comunicação Social*. Ex-presidente da Intercom (1987-1989; 1991-1993) e da Alaic - Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación (1998-2002; 2002-2005).
